

## 戦略Note

# タフ人材の育成と支援

～困難に負けず内外で戦える逸材の鍛え方～

三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株) 組織人事戦略部 プリンシパル 吉田 寿

### ■時間をかけて強い人材を育てる覚悟を

どの業界・業種でもスキル研修を重ねることで一定の戦力アップは期待できるだろう。しかし、市場動向や技術トレンドの動きが激しい今は、すぐに陳腐化が起きるリスクもある。だからこそ日々の錬磨が重要だともいえるが、根本的なところで、どんな時代環境でも自律的に乗り越えていけるタフネスを鍛える育成戦略も見落とせない。それは、1泊2日の集合研修などで身につくものではなく、長期のスパンで、教養、労働・キャリア観、仕事に向き合う姿勢といったところから構築していく取り組みとなるはずであり、組織を挙げて上下左右から支援していく体制も望まれる。本稿では、世界で戦える「グローバル人材」やエリート層を想定した「次世代リーダー」といった枠にこだわらず、“普通の社員にタフになってもらう”あるいは、“若手クラスからタフ人材を量産する”くらいの視野で、人事部門の立場でやるべき施策を人材戦略のプロに整理していただいた。できることから着手し、新しい時代を担う人材の底力を強化していきたい。(編集部)

### CONTENTS

- No. 1 採用段階でタフ人材を見極めるには？
- No. 2 タフネスを支える教養・素養の鍛え方
- No. 3 研修計画とタフ人材への特訓手段
- No. 4 配置異動(武者修行)を戦略的に
- No. 5 上下左右から組織的に支援する
- No. 6 突き放して自律させる方法と注意点
- No. 7 任せて責任をとる余裕を見込む
- No. 8 タフ人材へのモチベーション刺激法
- No. 9 タフ人材の戦略的キャリアモデルを示す
- No.10 残業規制の下でも思い切り働けるように
- No.11 ストレス耐性を強化してタフ人材をつくる
- No.12 メンター制度でタフ人材の孤立を防ぐ

### ■吉田 寿(よしだ・ひさし)：

1959年生まれ。早稲田大学大学院経済学研究科修士課程修了。富士通人事部門を経て、1990年三和総合研究所(現三菱UFJリサーチ&コンサルティング)入社。“人”を基軸とした企業変革の視点から、人材マネジメント・システムの再構築や人事制度の抜本的改革などをテーマとした組織人事戦略コンサルティングをグループかつグローバルに展開している。中央大学大学院戦略経営研究科客員教授。BCS認定プロフェッショナルビジネスコーチ。主な著書に『世界で闘うためのグローバル人材マネジメント入門』(日本実業出版社)、『リーダーの器は「人間力」で決まる』(ダイヤモンド社)、『ミドルを覚醒させる人材マネジメント』『人事制度改革の戦略と実際』『人を活かす組織が勝つ』(以上、日本経済新聞出版社)、『社員満足の経営』『仕事力を磨く言葉』(以上、日本経団連出版)、『人事超克』『未来型人事システム』(以上、同友館)など。その他論文、新聞・雑誌への寄稿、講演多数。

### ■三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社 組織人事戦略部

- 住所：〒105-8501 東京都港区虎ノ門5-11-2 オランダヒルズ森タワー
- TEL：03(6733)1011(部代表)

